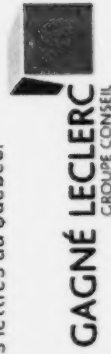


**Excerpts from the "Financial and Structural
Analysis of the Canada Dance Festival and the
Festival international de nouvelle danse"**

Summary

June 8, 2005

This study was prepared for the Department of Canadian Heritage, the
Canada Council for the Arts and the Conseil des arts et des lettres du Québec.





Preamble

This document is a summary of excerpts from the "Financial and Structural Analysis of the Canada Dance Festival and the Festival international de nouvelle danse," a study commissioned and funded by the Department of Canadian Heritage, the Canada Council for the Arts and the Conseil des arts et des lettres du Québec. In order to respect the confidentiality of the information supplied to the funding partners by their clients, certain information directly pertaining to the festivals have been removed in accordance with the Access to Information Act.

The views or opinions expressed in the study are strictly those of its authors and do not necessarily represent those of the fund providers or of the Government of Canada

Ce document est aussi disponible en français.

Catalogue Number: CH52-3/2005-1E-PDF
ISBN 0-662-41086-6

Background

With the support of the Canada Council for the Arts (CCA), the Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) [Quebec council on the arts and letters], the Department of Canadian Heritage (PCH) commissioned Gagné Leclerc Groupe Conseil, a consulting firm, to prepare two reports on contemporary dance. The first is a financial and structural analysis of the Canada Dance Festival (CDF) and the Festival international de nouvelle danse (FIND). The second is an environmental scan of the contemporary dance presentation milieu.

The reaction prompted in the contemporary dance community by the cessation of activities of the FIND, and the subsequent efforts of several organizations to replace it, have highlighted the need to close the gap left by the FIND. In the same vein, the significant programming cutbacks in the 2004 edition of the Canada Dance Festival (CDF) necessitated by their financial difficulties had a major impact on the community. The reactions in question have underscored the importance of festivals within the community as whole.

Mandate

This report, the first of the two, reflects Work plan 1, which notes that "it is essential that the dance community, national/international festivals [whether new or established], and their funding partners have a solid understanding of the challenges that the CDF and the FIND had to face."

Methodology

This report is based on both an analysis of archival documents and a Canada-wide consultation with members of the contemporary dance community.

The main issues analyzed involved finances, structures, human resources, leadership, artistic programming, community support, audience development and communications, and the local and regional contexts of the CDF and the FIND.

The sequence of events and context surrounding the "crisis" experienced by the two festivals were developed from public and confidential documents obtained from the files of the Canada Council, Canadian Heritage, the Conseil des arts et des lettres du Québec, and the FIND

collection located at the National Archives. The excerpts of the study released publicly respect the confidential nature of this information. A document search involving studies of festivals and cultural events was also undertaken in order to gain insight into current issues in this field.

Consultations were undertaken through both individual interviews and group discussions with 128 key representatives of Canada's contemporary dance community. Participants were selected so as to ensure representation in terms of both regional distribution and professional role (performing companies of varying sizes, presenters, organizational representatives, etc.). The results of the consultation are presented in this report in a way that maintains confidentiality and the anonymity of participants.

Study Constraints

At certain stages, various factors stood in the way of the analysis conducted for this report, to one degree or another, including:

- The lack of certain documents and information;
- The many different methodologies and accounting records, which made comparisons difficult;
- Discrepancies in data from one source to another;
- The impossibility of interviewing all of the people involved in the festivals in question;
- The dearth of studies on cultural festivals.

Some Key Concepts for Understanding Specialized Cultural Festivals

The first part of the report offers some keys to understanding the environment of specialized festivals and briefly discusses the environment of contemporary dance presentation, festival definitions and typologies, their functions, partners, the major planning stages typical of festivals, and the economic model they apply. The main points raised in this section are as follows:

- Festivals of contemporary dance play an important role in presentation, not only because they offer audiences direct access to the artform, but also because they tend to provide points of contact and exchange between performing companies and other presenters. They may therefore have a multiplier effect on dance presentation at the local and/or international levels. In other words, aside from their main role in presenting to audiences, contemporary dance festivals can also act as catalysts for other presenters.

- There are problems involved in developing a clear definition of festivals and their typical features. This challenging conceptual exercise reflects the complexities inherent in the festival phenomenon and the difficulties faced by both analysts and funders in trying to reconcile the many different forms festivals may take. Above and beyond attempts to classify them, each festival should be considered unique.
- A specialized festival can have many purposes, depending on whether the focus is the audience; the disciplinary community (creators, presenters, cultural funding bodies); or funders from outside the cultural arena. Faced with a range of possible and sometimes contradictory functions and roles, a festival is obliged to establish its priorities and make choices. Difficulties may arise if the resources at their disposal do not match the scope of the functions they envisage, or if external partners have expectations that do not match the organization's mandate or resources.
- It is the responsibility of festival organizers to position their event carefully and win the support of various partners, including audiences, funding bodies, the private sector, the dance community, dance presenters and venue operators, and the media. A festival organization's ability to collaborate is a crucial part of success. At the same time, the involvement of partners creates expectations, which, when interpreted as goals to be achieved, can create tensions. Festivals must face and resolve both internal challenges (governance, artistic programming, management and human resources, marketing, etc.) and external ones with partners. It may take no more than a problem in one partner relationship for a festival to see its development curtailed and its very survival put at risk. Organizers must strive constantly to create and maintain an in-depth, solid and supportive partnership network.
- Planning and executing a biennial festival entails major risks inherent to this type of event that can only be attenuated through the use of multi-year funding formulas.
- The economic model underpinning festivals such as the FIND and the CDF is crucially affected by two key factors: the impact of the biennial structure and the implications of being event-oriented. The biennial nature of a festival generally creates continuing pressures on the organization's personnel. These pressures come into play alongside the search for greater visibility and the desire to maintain ongoing relationships with the private sector. These factors explain why the majority of biennial festivals strive at all costs to get their organizations onto a permanent annual cycle. The event-driven nature of such festivals, i.e., the presentation of a series of shows over a very short period, means that it is almost impossible for a festival to cover the expenses involved in presenting their events (high fees, technical costs, etc.).

Financial and Structural Analysis of the CDF and the FIND

These sections have been removed in order to maintain the confidential nature of the information provided by the organizations concerned, in accordance with the Access to Information Act.

Difficulties and Challenges Shared by the CDF and the FIND

The report examines the shared difficulties and issues faced by both the CDF and the FIND concerning their internal management and relations with other stakeholders.

Shared challenges related to internal management

Regarding internal management, the two festivals shared the challenges associated with the following factors:

- The biennial timing of each event;
- The risks associated with diversifying and having to depend more on public funding;
- The problems involved in finding directors to sit on their boards.

The two festivals had to operate on a two-year cycle, which had a significant impact on their human resources, cash flow management and visibility.

When their last editions took place, both the CDF and the FIND received substantial public subsidy. Both were confronted with issues concerning the diversification of financing sources and the need to match trusted and reliable sources with the activities flowing from their basic mandate. The structure and nature of financing arrangements was not, however, the same for both festivals, as they each faced a somewhat different set of challenges and issues.

An analysis of the CDF's public funding for the 1996, 2002 and 2004 cycles shows that during this period:

- The amounts granted by public funders¹ increased by almost 25%;
- In 2004, 89% of this funding came from bodies whose mandate is to support cultural activities;²
- In 2004, the Government of Canada contributed a significant portion of the CDF's total revenues, equal to 80% of the public funding, the provincial government and the municipality provided the other 20%.

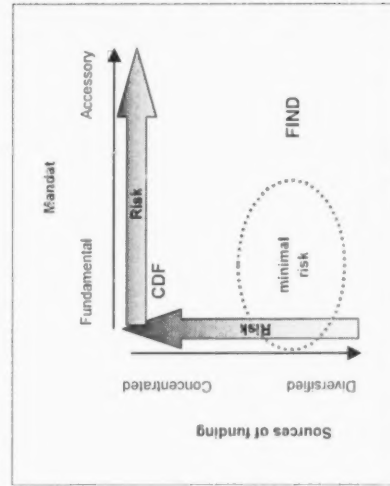
An examination of the FIND's public funding between 1995 and 2003 indicates that:

- Public funding of the FIND grew significantly, 72%;
- Support from the Quebec government increased between 1995 and 2003;
- Only 40% of the growth in public financing came from the four funding bodies that offer relatively stable support to the cultural sector³;
- "Stable, cultural" financing sources represented only 61% of public funding for the 2003 cycle (75% in 1995);
- The portion of the FIND revenues from public sources that were non-recurring and had differing objectives more than doubled between 1995 and 2003, thereby undermining the FIND's financial structure.

Generally speaking, the risks attached to public funding for a cultural organization are lower when:

- There are several funding bodies involved;
- The mission of the funding bodies in question is to support culture.

Thus, the risks attached to public funding are kept to a minimum when an artistic organization is supported by a variety of funding bodies whose mission is to support culture. As the accompanying figure illustrates, the CDF and the FIND were in quite different situations. The CDF was supported by a small number of funding bodies whose mission was



¹ With the exception of special grants for the 2004 edition.

² The Canada Council for the Arts, the Department of Canadian Heritage and the Ontario Arts Council.

³ The Canada Council for the Arts, the Department of Canadian Heritage, the Conseil des arts et des lettres du Québec and the Montreal Arts Council.

An analysis of the CDF's public funding for the 1996, 2002 and 2004 cycles shows that during this period:

- The amounts granted by public funders¹ increased by almost 25%;
- In 2004, 89% of this funding came from bodies whose mandate is to support cultural activities;²
- In 2004, the Government of Canada contributed a significant portion of the CDF's total revenues, equal to 80% of the public funding, the provincial government and the municipality provided the other 20%.

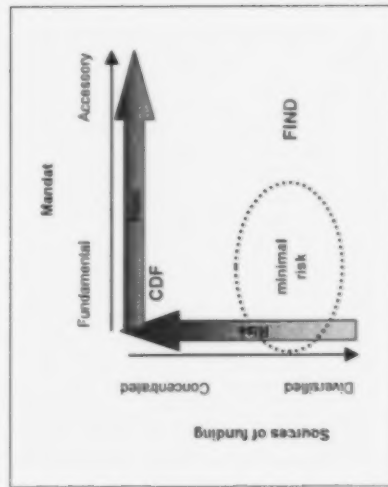
An examination of the FIND's public funding between 1995 and 2003 indicates that:

- Public funding of the FIND grew significantly, 72%;
- Support from the Quebec government increased between 1995 and 2003;
- Only 40% of the growth in public financing came from the four funding bodies that offer relatively stable support to the cultural sector³;
- "Stable, cultural" financing sources represented only 61% of public funding for the 2003 cycle (75% in 1995);
- The portion of the FIND revenues from public sources that were non-recurring and had differing objectives more than doubled between 1995 and 2003, thereby undermining the FIND's financial structure.

Generally speaking, the risks attached to public funding for a cultural organization are lower when:

- There are several funding bodies involved;
- The mission of the funding bodies in question is to support culture.

Thus, the risks attached to public funding are kept to a minimum when an artistic organization is supported by a variety of funding bodies whose mission is to support culture. As the accompanying figure illustrates, the CDF and the FIND were in quite different situations. The CDF was supported by a small number of funding bodies whose mission was



¹ With the exception of special grants for the 2004 edition.

² The Canada Council for the Arts, the Department of Canadian Heritage and the Ontario Arts Council.

³ The Canada Council for the Arts, the Department of Canadian Heritage, the Conseil des arts et des lettres du Québec and the Montreal Arts Council.

to support culture, whereas the FIND was supported by a large number of funders that devoted significant resources to other sectors or objectives.

As for the challenges of internal management, the report points out that the CDF and the FIND both encountered difficulties from time to time in recruiting board members. This can be explained by the kind of activities at stake, the low profile of contemporary dance among members of the public and the serious problems encountered concerning private funding, which may have made board membership less attractive to certain potential candidates.

Shared challenges associated with the external environment

The report goes on to deal with the complex external environment in which the CDF and the FIND had to work. It looks at the various challenges, obstacles and issues arising from the relationships specialized festivals have with their partners (audiences, funders, the private sector, the artistic community, presenters and venue operators, and the media).

In addition to identifying the various kinds of partnerships and the numerous, and often contradictory, expectations arising from them, the report puts them in context by considering the changes and recent trends that have taken shape both inside and outside the contemporary dance community and its festivals since the 1980s, in particular:

- The creation of numerous contemporary dance companies;
- Expanded offerings in terms of number of productions;
- More developed national and international contemporary dance presentation;
- The development and metamorphosis in both cultural and non-cultural festival event organizations.

The report suggests an analytical framework for understanding the various alliances specialized festivals must nurture and the challenges these create for festivals, including:

- In terms of audiences, the need to cope with the limited audiences for contemporary dance, the need to satisfy a more heterogeneous audience,

- In terms of funders, the problems inherent in dealing with large bureaucracies while juggling a mix of funders who each have different mandates and interests;
- In terms of the private sector, the problems inherent in seeking funding from the corporate sector and being able to respond to their needs and requirements;
- In terms of the creators, the problems involved in dealing with the growth in the number of companies and their varying expectations while giving the artistic direction the freedom to do programming;
- In terms of the media, the need to invest in promotion while maintaining financial stability, to generate media interest and stand out from others, despite the media "clutter" and lack of any star system;
- In terms of dance presenters and venue operators, the need to maintain good relations with them and avoid jeopardizing their programming, while trying to appeal to them given the significant competition among festivals.

The overall finding concerning these shared external challenges is that specialized festivals are all obliged to keep redefining and repositioning themselves in order to adapt to new realities and to the factors that affect their stature, their role and their ability to survive.

Every festival must therefore make its way through a maze of often-contradictory expectations, which are in turn influenced by an ever-changing environment. The health of these specialized festivals is dependent on winning the cooperation of the other players and reconciling many different goals and needs. For those in charge of these events, this means investing a lot of energy and resources in developing a range of specialized and complementary skills.

A Look at other Festivals

This section of the report looks at other festivals in order to identify possible points of comparison and give more depth to the overall analysis. Of course, all comparisons are limited in that each festival works in a unique context.

Specialized festivals in Canada

While the FIND and the CDF were, from the outset, pioneers and leaders in the field of Canadian dance festivals, regional festivals have also been developing across the country. The report enumerates the festivals in question and emphasizes that this is a recent phenomenon; that these festivals have very meagre resources; and that very few of them are linked together in some form of partnership.

The main international dance festivals

After listing the main international dance festivals that were identified in the course of interviews as events that were both important and successful, the report presents the main reasons offered to explain their success, as follows:

- They managed to achieve a high profile and maintain it over the years;
- Their managers showed an ability to adapt to change, a requirement in a discipline that changes often;
- They are positioned clearly;
- Their programming is of world-class quality and presents good companies in good venues; they use an interesting mix of small, medium and large companies; they know how to take risks;
- They maintain links with their local setting, while exploring issues of global interest;
- Some offer residencies or co-produce, which encourages the development of choreographers;
- They feature a highly developed educational component and numerous tools for exchanges;
- They are well established in their communities;
- Their audience is behind them, their venues are full;
- They appear to be getting by financially.

It is important to note that many of the persons interviewed underlined that the festivals abroad probably faced the same challenges as the FIND and the CDF.

With limited resources, Canadian presenters rarely travel abroad to attend international dance festivals, which highlights the importance of the FIND as a way for presenters to see works from abroad and thus be able to follow the evolution of the discipline at an international level.

The persons interviewed identified the following festivals as successful events. One would note that European dance festivals dominate this list of events that the dance community considers "successful models".

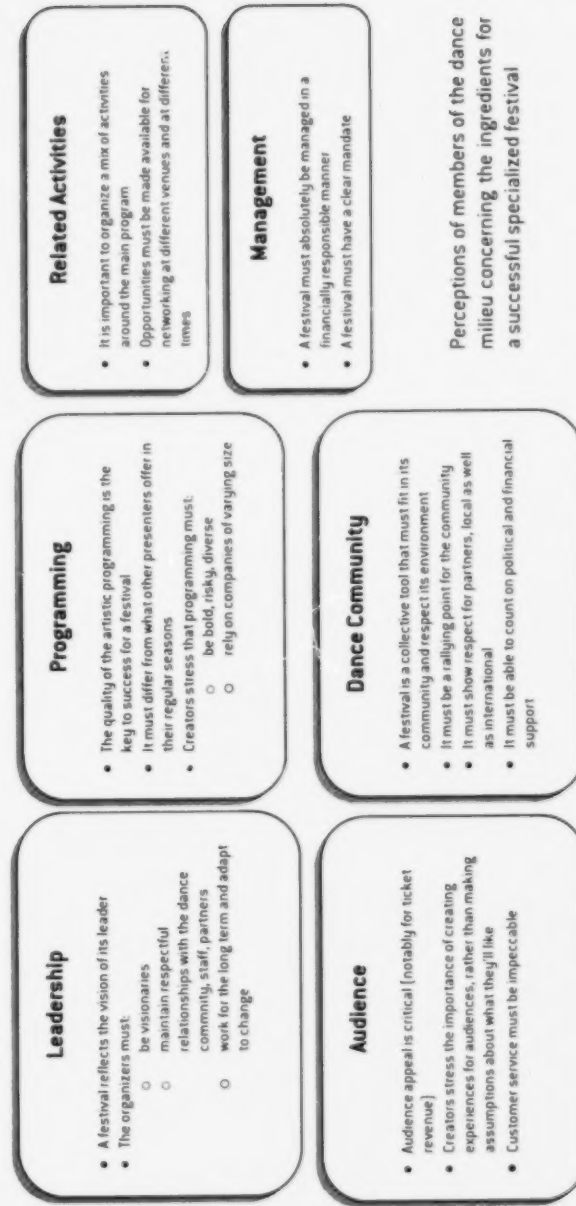
- Dance Umbrella, Edinburgh and Glasgow Dance Festival (UK)
- Festival Impulsanz, Vienna (Austria)
- Munich Dance Festival, Tanz im August, Berlin (Germany)
- Madrid en Danza (Spain)
- Venice Biennale (Italy)
- Festival international de Montpellier-Danse, Rencontres chorégraphiques Seine Saint-Denis, Festival d'Aix-en-Provence, d'Avignon, de Rouen, de Lyon (France)
- The Holland Dance Festival, Springdance in the Netherlands, Springdance Utrecht, Juli-Dans (Netherlands)
- Dansa Na Cidade, Lisbonne (Portugal)
- Four Days in Motion, Prague (Czech Republic)
- Festival internacional de Londrina (Brazil)
- Festival Cervantino (Mexico)
- Tokyo Performing Arts Market (Japan)
- Adelaide Festival of the Arts (Australia)
- Festivals in Poland, Moscow, Slovenia and Zagreb

Needs and Expectations of the Dance Community and their Partners Concerning Dance Festivals

In this section, the report presents the results of interviews conducted by the firm on both the community's perceptions of the ingredients for a successful festival and the expectations expressed by the various stakeholders (creative community, presenters, funders).

Perceptions of the Ingredients for a successful festival

The perceptions collected through the consultative process concerning the ingredients for a successful festival can be grouped under six basic categories:



Perceptions of members of the dance milieu concerning the ingredients for a successful specialized festival

Expectations on the part of members of the dance community concerning dance festivals

Expectations on the part of members of the community concerning dance festivals, as drawn from interviews:

Expectations of creators

What creators want:

- a platform allowing them to be seen by local and international presenters, to get work, and enhance their credibility and prestige;
- reasonable fees and optimal conditions for presenting their work;
- for festivals to be current with trends in the discipline at the regional, national and international levels;
- for festivals to have funds for creating new work (co-production);
- to be able to develop professionally by attending related events and networking;
- for a festival to have a strong artistic vision and artistic directors willing to take risks;
- according to certain respondents, especially from Ontario, a festival should be as inclusive of all dance forms as possible;

Expectations of presenters

What presenters want:

- to see the best of the discipline, whether for programming purposes or to see what would be otherwise unavailable;
- network and share ideas with other presenters
- meet the artists;
- see a lot of work and meet a large number of people in a short time;
- see full performances and how they are received by audiences;
- be treated respectfully by festival organizers
- establish relationships with festivals beneficial to both parties;

Expectations of funders

What funding bodies want:

- for festivals to get results and for these results to be in line with their goals;
- feature quality programming;
- be accessible to the general public;
- host foreign guests in the appropriate manner;
- be managed by organizers who are readily accessible and good at their jobs;

Expectations members of the dance community have of dance festivals

Some Observations on Redefining Existing and Emerging Contemporary Dance Festivals

In this section, the report offers some observations on redefining existing and emerging contemporary dance festivals. These observations are intended to draw attention to and create an analytical framework for various success factors, as well as pitfalls to be avoided, including mandate and mission, organization, audiences and other considerations.

Mandate and mission

- The mandate and mission must be clear and realistic.

Festivals must have clear, realistic mandates. They should be sharply defined and explicit, so as to avoid as much as possible any overlaps, misunderstandings or inappropriate expectations.

- The mandate and mission must be communicated clearly and understood by all concerned.

It is important that festivals communicate their mandate and mission clearly, and properly manage people's expectations.

- Artistic programming should be based on excellence.

A festival's artistic programming is inextricably bound up with its mandate and mission, and determines overall success, audience levels and the long-term survival of specialized festivals.

Organization

- There must be strong leadership and capable, transparent governance.

The senior management of a festival must be robust and capable, and maintain a transparent and continuing dialogue with the board of directors, which itself must show independence, accessibility and enthusiasm. Festival organizers must take a strong leadership position in order to establish, maintain and reinforce its links with partners.

- It is important to have permanent core staff.

Even if operating on a biennial basis, a festival must have a permanent, professional core staff to look after basic functions (including relationships with partners), as well as provide continuity from one edition of the festival to the next. The festival must find a balance between the necessity to have the required staff to implement its mission and the necessity to generate enough revenues to maintain a deficit free budget. The structure of the human resources must be adapted to the size of the festival.

The audience

- The audience needs to be the focus of attention.

The audience cannot be overlooked in the success equation, either by funders, organizers or creators. While adhering to its specific mandate, a specialized festival must draw as many spectators as possible, for four main reasons:

- to allow as many people as possible to know and appreciate dance;
- to give creators an outlet for expressing their talent and creativity;
- to generate earned revenues for the organization;
- to make best use of public subsidies.

The means to attract audiences must be measured and assessed in relation to the festival's mandate, its resources and attendance potential. There is no magic panacea for the limited attendance numbers achieved by certain specialized festivals and it would be simplistic to attempt to assess a festival's success by looking merely at attendance figures.

- Youth audiences have a role.

Given the importance of audience development, not only in terms of festival attendance, but also in terms of development of the dance discipline in general, specialized festivals would do well to consider the role to be played by youth audiences, in both programming and learning activities.

Other considerations

- Location of event

Generally speaking, the best location for a festival is one rich in resources associated with the discipline. In such cases, a festival benefits from both infrastructure and proximity to key players. In addition, the presence of a major partner is very helpful to the success of a festival. That being said, there are examples of successful festivals held in isolated locations. In the final analysis, it is clear that the key to success lies in dynamic leadership and the support of local partners.

- Finding the right place on the calendar

On the whole, festivals have to carve out a niche for themselves in an already overloaded events calendar; position themselves in an often cluttered media environment; and avoid creating competition with other festivals. Specifically, festivals have to take into account the seasonal operations of dance presenters and cycle of creation/production, with a view to fitting into the surrounding environment and acting as a real development tool for the discipline.

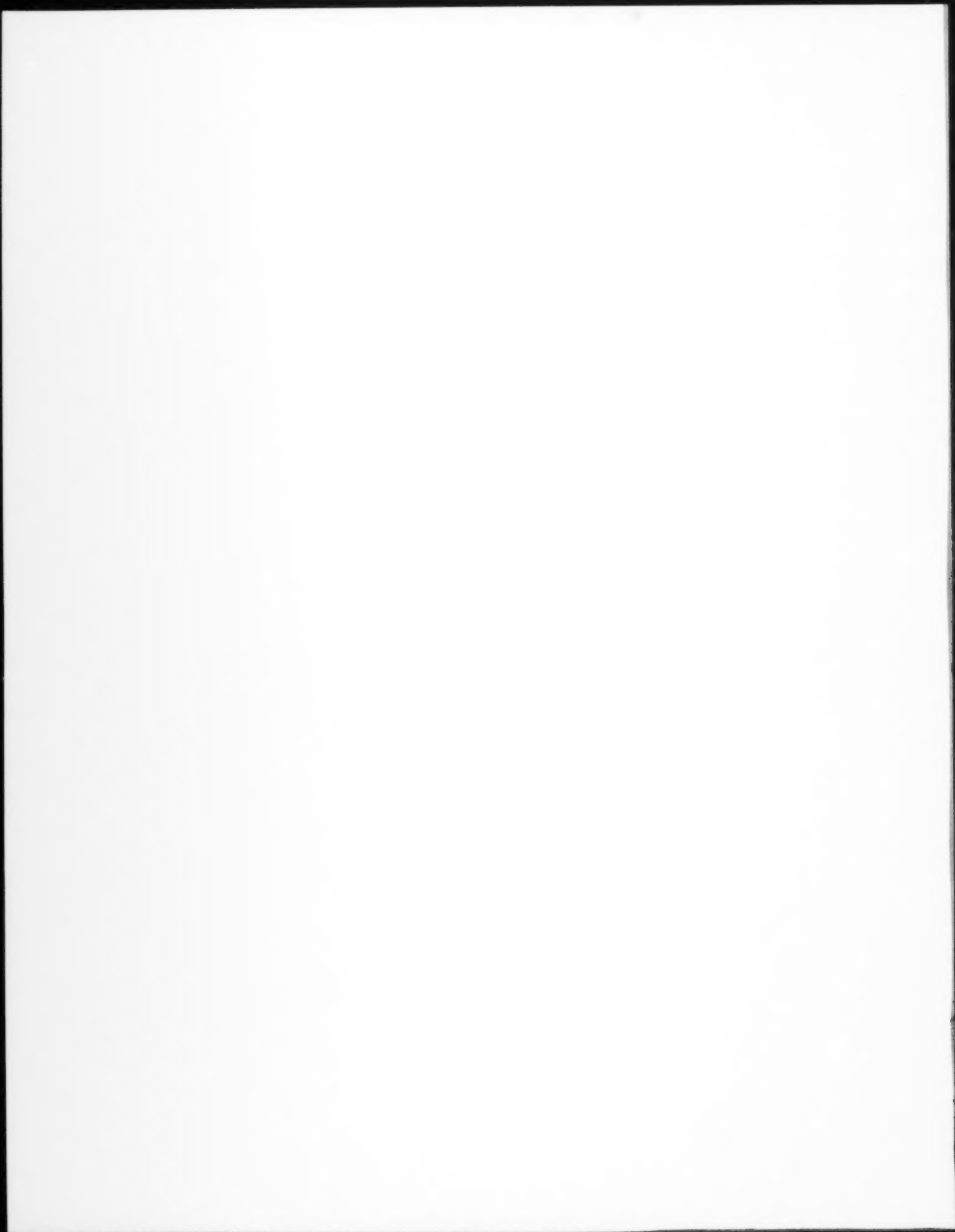
- Coexisting with other disciplines

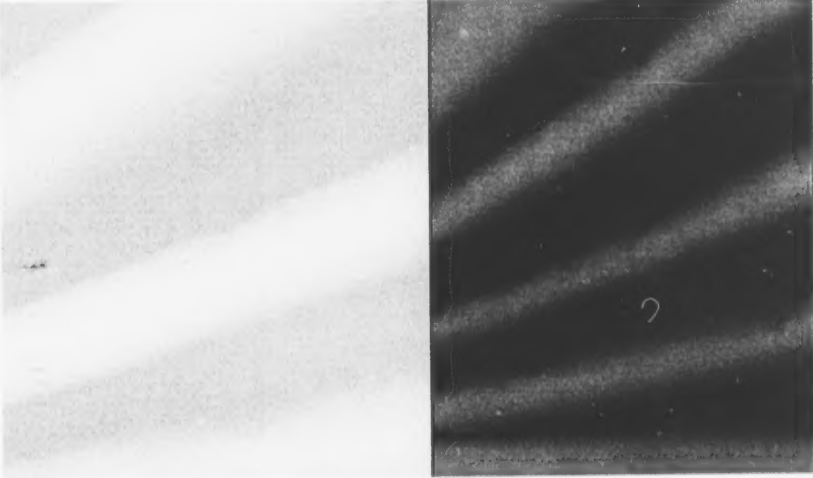
Some observers have promoted the idea of specialized festivals from different disciplines joining together into a single multi-disciplinary festival. While this idea may be attractive in some ways, it presents its own problems – notably dissensions within the contemporary dance community and difficulties scheduling events in a way that will satisfy all parties.

Financing

Given the significant role of public funding in the financing of specialized festivals, it is crucial that a festival's mission, mandate and action plan be in line with anticipated levels of funding. By the same token, the requirements laid down by funding bodies must be consonant with the resources they put at the disposal of any particular festival. It is also imperative, in order to forestall unrealistic expectations, that the dance community and their partners understand the mandates and action plans in question. In terms of sound management of public funds, it goes without saying that festivals are responsible for producing the anticipated results, while the funding bodies are responsible for assessing these results.

Beyond the challenges and obstacles that face contemporary dance festival organizations, it is important to appreciate how important these two festivals were for the dance community and the artform. The report emphasizes the need for these instruments and for having them function in a way that benefits contemporary dance in Canada, helping to ensure that it continues to evolve and remains one of our leading lights in the international cultural scene.



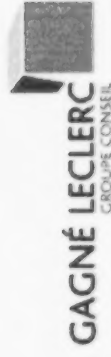


Extraits de l'étude «Analyse financière et structurale du Festival Danse Canada et du Festival international de nouvelle danse»

Sommaire

8 juin 2005

Cette étude a été préparée pour le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des Arts du Canada et le Conseil des arts et des lettres du Québec.



Avant-propos

Ce document présente un sommaire des extraits pour publication de l'étude «Analyse financière et structurelle du Festival Danse Canada (FDC) et du Festival international de nouvelle danse (FIND)» commandée et financée par le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des Arts du Canada et le Conseil des arts et des lettres du Québec. Dans le but de respecter la confidentialité des informations fournies par les organismes aux bailleurs de fonds, certaines informations touchant directement les festivals ont été retirées, conformément à la Loi sur l'accès à l'information.

Les points de vue ou opinions qui y sont exprimés sont uniquement ceux de ses auteurs et ne représentent pas nécessairement ceux des bailleurs de fonds ni du gouvernement du Canada.

This document is also available in English.

Numéro de catalogue: CH52-3/2005-1F-PDF
ISBN 0-662-74669-4

Contexte

Appuyé par le Conseil des Arts du Canada (CAC) et le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), le ministère du Patrimoine canadien (PCH) a mandaté la firme Gagné Leclerc Groupe conseil pour produire deux études concernant la danse contemporaine. La première étude est une analyse des défis auxquels ont fait face le Festival Danse Canada (FDC) et le Festival international de nouvelle danse (FIND). La deuxième est une analyse de l'environnement de la diffusion de la danse contemporaine au Canada.

La réaction qu'a provoquée la cessation des activités du Festival international de nouvelle danse dans le milieu de la danse contemporaine, en novembre 2003, et les efforts subséquents déployés par plusieurs intervenants mettent en relief la nécessité de combler le vide laissé par le FIND. De même, les compressions importantes dans la programmation du FDC de 2004 causées par des difficultés financières ont eu de profondes répercussions sur le milieu de la danse contemporaine. Ces réactions soulignent l'importance des festivals dans l'ensemble de la communauté.

Mandat

Le premier et présent rapport répond au Plan de travail 1 qui reconnaît qu'il «est essentiel que le milieu de la danse, ses festivals nationaux/internationaux (nouveaux ou existants) et les partenaires bailleurs de fonds comprennent bien les défis que le FDC et le FIND ont dû relever ».

Méthodologie

Ce rapport a impliqué, d'une part, un traitement et une analyse de documents d'archives et, d'autre part, une consultation pancanadienne représentative du milieu de la danse contemporaine.

Les principaux objets d'analyse portaient sur les finances, les structures, les ressources humaines, le leadership, la programmation artistique, le soutien communautaire, le développement de l'auditoire et les communications et les contextes local et régional du FDC et du FIND.

Des documents publics et de nature confidentielle issus des archives du Conseil des Arts du Canada, du ministère du Patrimoine canadien, du Conseil des arts et des lettres du Québec et du fonds FIND des Archives nationales ont permis de saisir la suite des événements et le contexte ayant entouré la crise des deux festivals. Les extraits du rapport rendus public respectent le caractère confidentiel des informations fournies. Une recherche documentaire sur des études portant sur le phénomène des festivals et événements culturels a également été conduite afin d'obtenir un aperçu des questions qui les touchent actuellement.

Une consultation a été menée, par entrevues individuelles et par groupes de discussion, auprès de 128 personnes clés du milieu canadien de la danse contemporaine. La représentativité de cet échantillon a été assurée tant sur plan de la répartition régionale que sur plan des activités exercées (compagnies de création de différentes tailles, diffuseurs, représentants d'organisme, etc.). La présentation des résultats de cette consultation dans ce rapport respecte la confidentialité et l'anonymat des répondants.

Limites de l'étude

Divers obstacles ont entravé, à divers degrés et à divers stades, le processus d'analyse ayant mené à ce rapport, à savoir, entre autres:

- l'absence de certains documents et renseignements;
- la multitude de méthodes et de chartes comptables rendant difficile toute comparaison;
- la divergence des données selon les sources utilisées;
- l'impossibilité d'interviewer tout les intervenants impliqués dans les festivals en question;
- la rareté des études portant sur des festivals culturels.

Quelques clés conceptuelles pour comprendre les festivals disciplinaires spécialisés

La première partie du rapport offre des clés pour comprendre l'écologie des festivals spécialisés et traite brièvement de l'écologie de la diffusion de la danse contemporaine, des définitions et des typologies des festivals, de leurs fonctions, de leurs partenaires, des grandes étapes schématiques de la planification des festivals et de leur modèle économique. On retiendra de cette section, les constats suivants :

- Les festivals de danse contemporaine constituent des acteurs importants de la diffusion, non seulement parce qu'ils présentent directement des œuvres aux publics, mais aussi parce qu'ils peuvent jouer un rôle de contact et d'articulation entre les compagnies de création et les autres diffuseurs. Ils sont donc en mesure de provoquer un effet multiplicateur pour la diffusion de la danse au niveau local et/ou international. En d'autres termes, outre un rôle normal de diffuseur auprès d'un public, les festivals de danse contemporaine peuvent également agir comme agent catalyseur pour d'autres diffuseurs.
- Il existe des problèmes inhérents aux efforts visant à définir clairement les festivals et l'ensemble de leurs différentes caractéristiques. Ce délicat exercice conceptuel reflète, par ailleurs, toute la complexité du phénomène des festivals et la difficulté, pour l'observateur comme pour le bailleur de fonds, de l'appréhender dans toute sa pluralité. Au-delà des classifications, chaque festival est unique et doit être considéré comme tel.
- Un festival disciplinaire spécialisé peut assumer de nombreuses fonctions selon que l'on considère le public, le milieu disciplinaire [créateurs, diffuseurs, bailleurs de fonds à vocation culturelle] ou les bailleurs de fonds à vocation autre que culturelle. Compte tenu de cette multitude de fonctions et de rôles possibles, parfois contradictoires, un festival doit nécessairement établir des priorités et faire des choix. Des difficultés peuvent survenir si les ressources dont il dispose ne correspondent pas à l'importance des fonctions qu'il veut assumer ou encore si des partenaires externes ont des attentes qui ne correspondent pas au mandat que se donne l'organisation ou encore à ses ressources.
- Il est de la responsabilité des organisateurs de festivals de bien positionner leur événement et d'obtenir l'appui de nombreux partenaires, soit les publics, les subventionnaires, les corporations privées, le milieu de la création, les diffuseurs et les gestionnaires de lieux de diffusion et les médias. La capacité de collaboration dont doit faire preuve l'organisation d'un festival est cruciale pour sa réussite. Cependant, l'implication de plusieurs partenaires soulève de nombreuses attentes et se traduit par des objectifs à atteindre qui peuvent être générateurs de tensions. Les festivals doivent affronter et résoudre ces défis au niveau de leur organisation interne (gouvernance, programmation artistique, gestion et ressources humaines, marketing, etc.) et à l'externe avec leurs partenaires. Dans les faits, il suffit pour un festival qu'une de ses relations de partenariat pose problème pour que son développement soit freiné et que sa survie soit menacée. Les organisateurs ont donc la responsabilité de tisser et de maintenir, en tout temps, un réseau de partenaires riches, solides et structurants.
- Le cycle de planification et de réalisation d'un festival bisannuel comporte une dose majeure de risques qui est inhérente à la nature de l'événement et que seules des formules de financement pluriannuel peuvent éventuellement amenuiser.

- Le modèle économique qui sous-tend des festivals comme le FIND ou le FDC, est profondément conditionné par deux caractéristiques majeures, soit l'impact de leur caractère bisannuel et les conséquences de leur caractère événementiel. La nature bisannuelle d'un festival se traduit généralement par une pression constante sur les ressources humaines de l'organisme. Cette pression qui s'exerce en parallèle avec une recherche de plus de visibilité et un désir d'entretenir des relations continues avec le secteur privé, expliquerait que la plupart des festivals bisannuels cherchent à tout prix à consolider leur organisation sur une base annuelle et permanente. Le caractère événementiel, c'est-à-dire la présentation d'un éventail de spectacles pour une très courte série de représentations, suppose, quant à lui, qu'il est presque impossible pour un festival de générer suffisamment de revenus autonomes pour couvrir les dépenses inhérentes à la présentation de spectacles (cachets et frais techniques élevés, etc.).

Analyse financière et structurelle du FDC et du FIND

Ces sections ont été retirées afin de préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés, en vertu de la Loi sur l'accès à l'information.

Difficultés et défis communs rencontrés par le FDC et le FIND

Le rapport s'interroge sur les difficultés et enjeux communs qu'ont dû rencontrer le FDC et le FIND au chapitre de leur gestion interne et au niveau de leurs relations avec leur environnement.

Défis communs reliés à la gestion interne

Au niveau de leur gestion interne, les deux festivals partagent comme problématique commune la nécessité de composer avec :

- le caractère bisannuel de leur événement;
- la diversification des sources de financement et l'appariement entre des sources fiables et prévisibles et la réalisation des activités reliées à leur mandat fondamental;
- des difficultés à recruter des membres pour leur conseil d'administration.

Les deux festivals ont tous deux dû composer avec un cycle d'exploitation bisannuel, lequel a eu un impact important sur leurs ressources humaines, la gestion de leur trésorerie et leur visibilité.

Lors de leur dernière édition, le FDC et le FIND ont obtenu un soutien public important. Tous deux ont donc été confrontés aux questions de la diversification des sources de financement et l'appariement entre des sources fiables et prévisibles et la réalisation des activités reliées à leur mandat fondamental. La structure et la nature du financement n'est cependant pas la même pour les deux festivals ; ils ont donc été confrontés à des défis et enjeux quelque peu différents.

L'analyse du financement public du FDC, pour les cycles 1996, 2002 et 2004, a permis de noter que, durant cette période :

- les sommes octroyées par les bailleurs de fonds publics¹ ont connu une augmentation de près de 25%;
- en 2004, 89% de ce financement provenait de bailleurs de fonds dont le mandat est de soutenir la culture² ;
- la contribution du gouvernement du Canada en 2004 représentait une part importante des revenus totaux du FDC et représentait 80% du financement public, le gouvernement provincial et la ville fournissant le 20% restant.

L'examen du financement public du FIND entre 1995 et 2003 permet d'observer que :

- le financement public du FIND a connu une croissance importante de l'ordre de 72%;
- l'apport du gouvernement du Québec au FIND a augmenté entre 1995 et 2003 ;
- seulement 40% de la croissance du financement public provenait de ses quatre bailleurs de fonds qui offrent un soutien relativement stable au secteur culturel³;
- les sources de financement « culturelles stables » ne représentaient que 61% du financement public pour le cycle 2003 (75% en 1995) ;
- la part des revenus totaux du FIND provenant de sources publiques non récurrentes et visant des objectifs variés a plus que doublé entre 1995 et 2003, fragilisant du fait même la structure financière du FIND.

De façon générale, on reconnaît que, pour un organisme culturel, le risque relié au financement public est moins élevé:

- lorsqu'il y a pluralité des sources de financement;

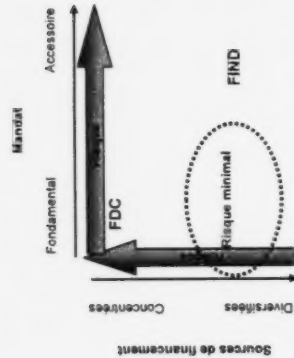
¹ À l'exception des subventions ciblées versées pour l'édition 2004.

² Cf. le Conseil des Arts du Canada, le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des Arts de l'Ontario (CAO).

³ Cf. le Conseil des Arts du Canada, le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des arts et des lettres du Québec et le Conseil des Arts de Montréal

- lorsque les bailleurs de fonds ont comme mission de soutenir la culture.

Ainsi, le risque relié au financement public sera minimal lorsqu'un organisme artistique est soutenu par une diversité de bailleurs de fonds dont la mission est de soutenir la culture. Cependant, une structure financière caractérisée par l'importance relative de fonds provenant de subventionnaires dont la mission n'est pas spécifiquement culturelle, aura pour effet de fragiliser l'organisme en augmentant le niveau de risque et en ajoutant des contraintes. Comme l'illustre la figure ci-contre, les positions du FDC et du FIND sont fort différentes, le FDC étant soutenu par un petit nombre de bailleurs de fonds dont la mission est de soutenir la culture, alors que le FIND était soutenu par un grand nombre de bailleurs de fonds dont une part importante soutenaient d'autres secteurs ou objectifs.



En ce qui a trait aux défis reliés à la gestion interne, le rapport signale finalement que le FDC comme le FIND ont, à plusieurs moments, éprouvé des difficultés à recruter des membres pour leur conseil d'administration. Ce problème s'expliquerait, entre autres, par la nature des activités, une discipline peu reconnue dans le grand public et des difficultés importantes en matière de financement privé qui ont pu limiter l'intérêt de plusieurs candidats ou candidates.

Défis communs reliés à l'environnement externe

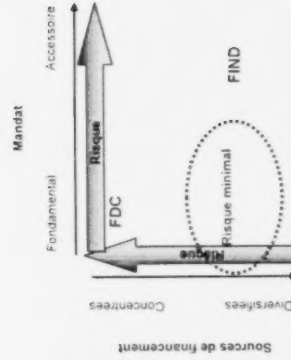
Le rapport se penche finalement sur l'environnement externe complexe à l'intérieur duquel oeuvrent le FDC et le FIND et met l'accent sur les divers défis, obstacles et enjeux que représentent les différentes relations que les festivals disciplinaires spécialisés entretiennent avec leurs partenaires (les publics, les subventionnaires, les corporations privées, le milieu de la création, les diffuseurs et gestionnaires de lieux de diffusion et les médias).

En plus de chercher à cerner les différents types de partenariats et les attentes multiples et souvent contradictoires qui en résultent, le rapport les replace en contexte avec les changements survenus et les nouvelles dynamiques ayant pris forme autour et à l'intérieur de la danse contemporaine et de ses festivals depuis les années 1980, notamment :

- la création de nombreuses compagnies de danse contemporaine;
- une offre de spectacles de danse ayant augmenté;
- une diffusion nationale et internationale de la danse contemporaine plus développée;

- lorsque les bailleurs de fonds ont comme mission de soutenir la culture.

Ainsi, le risque relié au financement public sera minimal lorsqu'un organisme artistique est soutenu par une diversité de bailleurs de fonds dont la mission est de soutenir la culture. Cependant, une structure financière caractérisée par l'importance relative de fonds provenant de subventionnaires dont la mission n'est pas spécifiquement culturelle, aura pour effet de fragiliser l'organisme en augmentant le niveau de risque et en ajoutant des contraintes. Comme l'illustre la figure ci-contre, les positions du FDC et du FIND sont fort différentes, le FDC étant soutenu par un petit nombre de bailleurs de fonds dont la mission est de soutenir la culture, alors que le FIND était soutenu par un grand nombre de bailleurs de fonds dont une part importante soutenaient d'autres secteurs ou objectifs.



En ce qui a trait aux défis reliés à la gestion interne, le rapport signale finalement que le FDC comme le FIND ont, à plusieurs moments, éprouvé des difficultés à recruter des membres pour leur conseil d'administration. Ce problème s'expliquerait, entre autres, par la nature des activités, une discipline peu reconnue dans le grand public et des difficultés importantes en matière de financement privé qui ont pu limiter l'intérêt de plusieurs candidats ou candidates.

Défis communs reliés à l'environnement externe

Le rapport se penche finalement sur l'environnement externe complexe à l'intérieur duquel oeuvrent le FDC et le FIND et met l'accent sur les divers défis, obstacles et enjeux que représentent les différentes relations que les festivals disciplinaires spécialisés entretiennent avec leurs partenaires (les publics, les subventionnaires, les corporations privées, le milieu de la création, les diffuseurs et gestionnaires de lieux de diffusion et les médias).

En plus de chercher à cerner les différents types de partenariats et les attentes multiples et souvent contradictoires qui en résultent, le rapport les replace en contexte avec les changements survenus et les nouvelles dynamiques ayant pris forme autour et à l'intérieur de la danse contemporaine et de ses festivals depuis les années 1980, notamment :

- la création de nombreuses compagnies de danse contemporaine;
- une offre de spectacles de danse ayant augmenté;
- une diffusion nationale et internationale de la danse contemporaine plus développée;

- l'important développement du milieu de l'organisation d'événements et de festivals à vocation culturelle et non culturelle et ses métamorphoses.

Le rapport propose ainsi des pistes d'analyse pour comprendre les diverses alliances que doivent tisser les festivals spécialisés et les défis qu'elles supposent pour ces derniers, notamment :

- en ce qui a trait aux publics, la nécessité de composer avec un public restreint pour la danse contemporaine et de satisfaire un public hétérogène;
- en ce qui concerne les subventionnaires, la difficulté de composer et de jongler avec une mosaïque de bailleurs de fonds aux mandats et intérêts distincts, aux processus d'obtention de subventions et de reddition de comptes différents;
- pour ce qui est du secteur privé, la difficulté de répondre aux exigences et besoins des entreprises ou corporations à but lucratif pour obtenir du financement privé;
- relativement aux créateurs, les problèmes de gérer les attentes multiples des compagnies, de faire face à la croissance du nombre de ces compagnies tout en préservant la liberté de la direction artistique de programmer;
- par rapport aux médias, la nécessité d'investir dans la promotion tout en préservant son équilibre financier, de susciter l'intérêt des médias et de se démarquer malgré l'encombrement médiatique et l'absence de vedettariat dans la discipline;
- au sujet des diffuseurs et lieux de diffusion, le besoin d'entretenir avec eux des liens harmonieux et de ne pas nuire à leur programmation tout en tentant de les attirer dans un contexte de concurrence importante entre les festivals.

Il se dégage de ce portrait des défis externes communs aux festivals disciplinaires spécialisés qui sont donc constamment appelés à se redéfinir et à se repositionner pour s'adapter aux nouvelles réalités et aux paramètres qui conditionnent leur importance, leur rôle et leur capacité de survie.

Tout festival doit donc évoluer à travers un faisceau d'attentes multiples et souvent contradictoires, elles-mêmes influencées par le contexte en constante mutation. Le salut des festivals disciplinaires spécialisés ne passe pas sans une mobilisation des différents acteurs et sans la conciliation nécessaire de leurs différents objectifs et besoins, ce qui nécessite entre autres, pour les responsables de ces événements, d'y investir beaucoup d'énergie et de ressources et de développer une gamme de compétences spécifiques et complémentaires.

Regard sur d'autres festivals

Cette section du rapport pose un regard sur d'autres festivals afin d'en dégager certains éléments de comparaison possibles et d'enrichir la réflexion sur les festivals. Évidemment, toutes comparaisons à ses limites puisque chaque festival oeuvre dans un contexte qui lui est propre.

Festivals disciplinaires spécialisés au Canada

Si le FDC et le FOC ont été, depuis leur création, les pionniers et les fers de lance des festivals de danse au Canada, des festivals régionaux se sont développés à travers le pays. Le rapport en dresse la liste et souligne qu'il s'agit d'un phénomène récent, que ces festivals ne disposent que de moyens très limités et qu'il existe peu de liens de partenariats entre eux.

Principaux festivals internationaux de danse

Après avoir établi la liste des principaux festivals de danse internationaux ayant été identifiés, lors des entrevues, comme des événements majeurs et réussis, le rapport présente les principales raisons ayant été évoquées pour expliquer leur succès, à savoir :

- ils ont su établir une grande notoriété et la préserver au fil des ans;
- leurs gestionnaires démontrent une capacité d'adaptation aux changements, ce qui est requis dans une discipline qui bouge rapidement;
- ils ont un positionnement clair;

Les personnes interrogées ont identifié les festivals suivants comme étant des festivals à succès. Force est de constater que les festivals européens de danse prédominent dans cette liste d'événements cités par le milieu comme étant des modèles de réussite.

- Dance Umbrella, Festival de danse d'Edimbourg, de Glasgow (Royaume-Uni)
- Festival Impulstanz, Vienne (Autriche)
- Festival de danse de Munich, Tanz im August de Berlin (Allemagne)
- Madrid en Danza (Espagne)
- Biennale de Venise (Italie)
- Festival international de Montpellier-Danse, Rencontres chorégraphiques Seine Saint-Denis, Festival d'Aix-en-Provence, d'Avignon, de Rouen, de Lyon (France)
- The Holland Dance Festival, Springdance in the Netherlands, Springdance Utrecht, Juli-Dans (Pays-Bas)
- Dansa Na Cidade, Lisbonne (Portugal)
- Four Days in Motion, Prague (République Tchèque)
- Festival international de Londrina (Brésil)
- Festival Cervantino (Mexique)
- Tokyo Performing Arts Market (Japon)
- Adelaide Festival of the Arts (Australie)
- Festivals de Pologne, de Moscou, de Slovénie, de Zagreb

- ils ont une programmation mondiale de qualité et présentent les bonnes compagnies dans les bonnes salles ; ils présentent un mélange intéressant entre petites, moyennes et grandes compagnies; ils savent prendre des risques;
- ils font référence à un contexte local, tout en s'inscrivant dans des préoccupations de nature plus globale;
- certains ont des résidences ou co-produisent, ce qui permet d'accompagner le développement des chorégraphes;
- ils détiennent un volet éducatif très développé et de nombreux outils d'échange;
- ils sont bien implantés dans leur communauté;
- le public suit, les salles sont pleines;
- ils semblent bien s'en sortir financièrement.

Il est important de noter que plusieurs intervenants ont mentionné que la plupart des festivals étrangers devaient faire face à des défis similaires à ceux que le FIND et le FDC ont dû rencontrer.

Contraints par des ressources limitées, les diffuseurs canadiens sont peu nombreux à se déplacer à l'étranger pour assister aux festivals de danse internationaux, ce qui traduirait l'importance qu'avait le FIND qui permettait aux diffuseurs de voir des œuvres de l'extérieur du pays et de suivre l'avancement de la discipline à l'international.

Besoins et attentes du milieu et des partenaires face aux festivals de danse

Le rapport présente, dans cette section, les résultats des entrevues conduites par la firme en ce qui a trait, d'une part, aux perceptions du milieu vis-à-vis des ingrédients de succès d'un festival et, d'autre part, aux attentes exprimées des différents types d'acteurs (milieu de la création, diffuseurs, bailleurs de fonds).

Perceptions quant aux ingrédients de succès d'un festival disciplinaire

Les perceptions, recueillies lors de la consultation du milieu, quant aux ingrédients de succès d'un festival disciplinaire, s'articulent essentiellement autour des six éléments suivants.

Leadership

- Un festival incarne la vision de son dirigeant.
- Les organisateurs doivent :
 - être des visionnaires;
 - entretenir des relations empreintes de respect avec leur milieu, leurs employés, leurs partenaires;
 - travailler à long terme et s'adapter aux changements.

Programmation

- La qualité de la programmation artistique est l'élément clé du succès d'un festival.
- Elle doit différer des saisons régulières des autres diffuseurs.
- Selon les créateurs, elle doit faire place :
 - à l'audace, aux risques et à la diversité;
 - aux compagnies de taille différente, notamment à la relève.

Activités connexes

- Il est important d'organiser de nombreuses activités autour de la programmation officielle.
- Il faut offrir plusieurs lieux et occasions de faire du réseautage.

Gestion

- Un festival doit impérativement être géré de façon financièrement responsable.
- Un festival doit porter un mandat clair.

Public

- Il est capital d'attirer le public (notamment pour les revenus de billetterie).
- Les créateurs soulignent l'importance de créer des expériences pour le public plutôt que de présupposer de ce qu'il va aimer.
- Un service à la clientèle impeccable doit être assuré.

Milieu

- Un festival est un outil collectif qui doit s'insérer dans son milieu et en respecter l'écologie.
- Il doit rallier les forces vives du milieu.
- Il doit respecter ses partenaires tant locaux qu'internationaux.
- Il doit pouvoir compter sur un appui politique et financier pour le soutenir.

Les perceptions du milieu quant aux ingrédients du succès d'un festival disciplinaire spécialisé

Attentes du milieu par rapport aux festivals de danse

Les attentes du milieu par rapport aux festivals de danse, que les entrevues ont permis de colliger, se résument comme suit.

Attentes des créateurs

- Les créateurs veulent :
- une plateforme afin d'être remarqués par les diffuseurs locaux et internationaux, d'obtenir du travail et d'augmenter leur crédibilité et prestige;
 - des cachets intéressants et des conditions optimales de présentation de leurs œuvres;
 - être au fait de ce qui se passe dans la discipline au niveau régional, national et international;
 - avoir des fonds pour créer des œuvres (coproductions);
 - pouvoir se développer professionnellement en assistant à des activités connexes et en faisant du réseautage;
 - avoir un festival qui bénéficie d'une vision artistique forte et d'une direction artistique qui prend des risques;
 - selon certains intervenants provenant surtout de l'Ontario, un festival devrait être plus incluant de toutes les formes de danse.

Attentes des diffuseurs

- Les diffuseurs veulent :
- voir le meilleur de la discipline, soit dans le but de programmer, soit dans le but de voir ce qu'ils ne pourraient pas voir autrement;
 - réseauter et pouvoir échanger avec des collègues diffuseurs;
 - rencontrer des artistes;
 - voir beaucoup d'œuvres et faire de nombreuses rencontres dans un court laps de temps;
 - voir des œuvres dans leur intégralité et voir leur réception par le public;
 - être traités respectueusement par la direction des festivals;
 - établir, avec les festivals, une collaboration bénéfique aux deux parties.

Attentes des bailleurs de fonds

- Les organismes subventionnaires veulent que les festivals :
- produisent des résultats et que ces résultats soient alignés avec leurs objectifs;
 - aient une programmation de qualité;
 - soient accessibles au grand public;
 - accueillent de façon appropriée les invités étrangers;
 - soient dirigés par des organisateurs faciles d'accès et compétents.

Les attentes du milieu par rapport aux festivals disciplinaires spécialisés

Quelques réflexions sur la redéfinition des festivals de danse contemporaine en place ou en devenir

Le rapport propose, dans cette section, quelques réflexions sur la redéfinition des festivals de danse contemporaine en place ou en devenir. Elles visent à attirer l'attention et servir de pistes de questionnement sur des facteurs de réussite et des écueils à éviter en ce qui a trait, notamment, au mandat et à la mission, à l'organisation, au public et à d'autres considérations.

Mandat et mission

- Un mandat et une mission clairs et réalistes

Les festivals doivent se donner des mandats clairs et réalistes. Les mandats doivent être circonscrits et explicites afin d'éviter au maximum les sources d'empêchements, les malentendus ou les attentes inappropriées.

- Un mandat et une mission communiqués clairement et compris par les gens du milieu

Il est important que les festivals communiquent clairement leur mandat et leur mission et contribuent à bien gérer les attentes exprimées à leur endroit.

- Une programmation artistique centrée sur l'excellence

La programmation artistique d'un festival est indissociable de son mandat et de sa mission et conditionne le succès, la fréquentation et la pérennité d'un festival disciplinaire spécialisé.

Organisation

- Un leadership fort et une gouvernance compétente et transparente

Il importe de s'assurer que la direction générale d'un festival est forte et compétente et entretient un dialogue transparent et permanent avec le conseil d'administration, qui doit faire preuve d'indépendance, de disponibilité et de dynamisme. L'organisation d'un festival doit assumer un leadership fort pour établir, maintenir et renforcer ses liens avec l'ensemble de ses partenaires.

- Une permanence des ressources humaines

Un festival d'envergure nationale ou internationale, même s'il se déroule sur une base bisannuelle, a nécessairement besoin d'une équipe de base permanente et professionnelle pour assurer le suivi minimum de l'organisation [entre autres avec les différents partenaires], et lui assurer une continuité dans le temps à travers les différentes éditions. Évidemment, l'organisme doit rechercher un équilibre entre la nécessité d'avoir le personnel requis pour mettre en œuvre sa mission et la nécessité de générer suffisamment de revenus pour maintenir un budget équilibré. La structure des ressources humaines doit être adaptée à l'envergure du festival.

Public

- Un public au centre des préoccupations

Le public ne peut et ne doit pas être négligé dans l'équation, ni par les subventionnaires, ni par les organisateurs, ni par les créateurs. Un festival spécialisé, tout en tenant compte de la spécificité de son mandat, se doit d'attirer le maximum de spectateurs possible pour quatre raisons principales:

- o permettre à un maximum de personnes de connaître la danse et de l'apprécier;
- o offrir aux créateurs un public devant qui exprimer leur talent et créativité;
- o générer des revenus propres pour l'organisation;
- o utiliser de façon optimale les subsides gouvernementaux.

Les moyens mis en œuvre pour attirer le public doivent être mesurés et évalués en fonction des mandats du festival, de ses ressources et du potentiel réel de fréquentation. Ceci étant, il serait réducteur de ne vouloir évaluer le succès d'un festival qu'en ne tenant compte que du nombre de spectateurs.

- La place du jeune public

Étant donnée l'importance du développement de public, non seulement pour la fréquentation des festivals, mais aussi pour le développement de la discipline de la danse en général, les festivals disciplinaires spécialisés auraient intérêt à s'interroger sur la place à accorder au jeune public, tant au niveau de la programmation que des activités de formation.

Autres considérations

- La localisation

A priori, la localisation idéale d'un festival est dans un bassin riche du milieu disciplinaire dans lequel il s'inscrit. En effet, un festival bénéficie ainsi d'infrastructures et de la proximité des acteurs importants du milieu. De plus, l'existence d'un partenaire majeur est un atout important pour la réussite d'un festival. Par ailleurs, il existe des exemples de festivals à succès qui sont situés dans des endroits isolés. À la limite, on pourrait affirmer que l'élément clé est plutôt la détermination de l'équipe de direction et l'appui des partenaires locaux.

- L'insertion dans le calendrier

De façon générale, les festivals doivent trouver leur place dans un calendrier événementiel déjà très chargé, se positionner dans un espace médiatique souvent saturé, et ne pas irriter les festivals d'autres disciplines en leur faisant concurrence. De façon spécifique, les festivals doivent tenir compte des saisons des diffuseurs de danse et des cycles de production des organismes de création, afin de s'insérer dans l'écologie et de servir de véritable outil de développement de la discipline.

- La cohabitation avec d'autres disciplines

L'hypothèse que plusieurs festivals disciplinaires spécialisés fusionnent en un seul festival pluridisciplinaire a été évoquée par certains. Cette hypothèse peut, à certains égards, être attrayante, mais elle comporte cependant aussi des difficultés, notamment le désaccord du milieu de la danse contemporaine, la difficulté de situer le festival dans le calendrier des événements à la satisfaction de tous et la difficulté de maintenir des mandats distincts à l'intérieur d'un événement fusionné.

Financement

Compte tenu de l'importance relative du financement public dans la structure des revenus des festivals disciplinaires spécialisés, il est impératif que la mission, leur mandat et leur plan d'action soient ajustés au point de vue du financement public prévisible et qu'inversement les exigences des bailleurs de fonds soient cohérentes avec les ressources qu'ils mettent à la disposition des festivals. Il est également fondamental, pour éviter des attentes inutiles, que le milieu et les partenaires en aient une bonne compréhension des mandats et plans d'actions en question.

Dans une optique de saine gestion des fonds publics, il va de soi que les festivals ont la responsabilité de produire les résultats escomptés et que les bailleurs de fonds ont la responsabilité d'évaluer ces résultats.

Au-delà des défis et obstacles qui entourent l'organisation des festivals de danse contemporaine, il importe avant tout de rappeler, en guise de conclusion, l'importance vitale de ces deux festivals pour le milieu artistique et pour la discipline. Le rapport insiste sur la nécessité de disposer de ces instruments et d'optimiser leur fonctionnement et leurs retombées pour s'assurer que la danse contemporaine au Canada continue d'évoluer et de représenter un de nos fleurons culturels internationaux les plus éclatants.